

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE SHOPPING
CENTERS NO BRASIL**

MELISSA FERRAZ D'AIUTO
MATRÍCULA:109023496

ORIENTADOR: PROF. FÁBIO SÁ EARP

JANEIRO 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

MELISSA FERRAZ D'AIUTO
MATRÍCULA:109023496

ORIENTADOR: PROF. FÁBIO SÁ EARP

JANEIRO 2013

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

Dedico esse trabalho a minha mãe, que sempre fez tudo a seu alcance para garantir que eu tivesse a melhor educação possível e que será com certeza a pessoa mais feliz com a conclusão do meu ensino superior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço pelo apoio da minha família, namorado e amigas, que me encorajaram diariamente a dar o meu melhor neste trabalho, e também pelo suporte do meu orientador, que contribuiu com seus conselhos na área acadêmica e profissional.

RESUMO

Shopping Centers são empreendimentos que objetivam o comércio varejista, porém em um formato diferenciado qualitativamente e em tamanho do varejo “de rua” tal qual conhecemos. Apesar de grandes estabelecimentos comerciais de contornos similares aos Shopping Centers já existirem há mais de um século, o modelo atual começou a surgir na década de 1950, nos Estados Unidos, tendo rapidamente se espalhado para Europa e outros continentes.

Aqui no Brasil, o primeiro Shopping Center a ser inaugurado foi o Iguatemi, em São Paulo, no ano de 1966, e desde então o setor vem crescendo a passos largos, acumulando ao final de 2012 um total de aproximadamente 450 estabelecimentos.

Grande parte desse sucesso se deve a proposta inovadora que o Shopping Center apresenta, proporcionando a seus clientes a união da oferta de variados serviços e produtos em um só lugar, com facilidade, segurança e conforto. Também as condições macroeconômicas, o crescimento de administradoras especializadas no setor, e o interesse dos fundos de pensão e investidores estrangeiros são responsáveis pelos atuais números surpreendentes.

Desta forma, esse trabalho objetiva esclarecer as condições históricas e conjunturais que favoreceram o desenvolvimento desse setor no Brasil, assim como estudar aprofundadamente as características estruturais do tipo de empreendimento e do modelo de gestão que o diferencia de outros padrões de varejo. Concluiremos que devido a esses diferenciais citados, as perspectivas futuras para o setor são extremamente favoráveis.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – CLASSIFICAÇÃO DO SETOR POR TIPO DE EMPREENDIMENTO.....	09
I.1 – SHOPPINGS TRADICIONAIS	09
I.2 – SHOPPINGS ESPECIALIZADOS	10
CAPÍTULO II - A HISTÓRIA DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO MUNDO	11
CAPÍTULO III - A HISTÓRIA DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL	15
CAPÍTULO IV- DIFERENCIAIS DO MODELO DE SHOPPING CENTERS	20
IV.1 – O EMPREENDIMENTO DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL	20
<i>IV.1.1 – Principais Grupos Empreendedores no Brasil</i>	<i>21</i>
<i>IV.1.1.1 – BRMALLS Participações S/A</i>	<i>22</i>
<i>IV.1.1.1 – Multiplan Empreendimentos Mobiliários S/A..</i>	<i>22</i>
<i>IV.1.1.1 – Iguatemi Empresa de Shopping Center S/A</i>	<i>23</i>
IV.2 - PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE PENSÃO	23
IV.3 - O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO	26
IV.4 - FONTES DE RECEITA EM UM SHOPPING CENTER	32
IV.5 - BENEFÍCIOS PARA O LOJISTA	34
CAPÍTULO V - CENÁRIO ATUAL DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL	38
CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXO 1 – CLASSIFICAÇÃO DO PLANO DE MIX EM SHOPPING CENTERS.....	44

INTRODUÇÃO

A busca dos consumidores por um local de compras seguro, cômodo, concentrando diversas opções de consumo e lazer em um mesmo espaço, aliado a idéia de modernidade e progresso, fez surgir nos EUA dos anos 50, os primeiros Shopping Centers. No Brasil, o primeiro shopping inaugurado foi o Iguatemi, de São Paulo, no ano de 1966, desencadeando no país o desejo por esse padrão de consumo.

Com desenvolvimento consistente ao longo dos anos, o setor conquistou na última década taxas galopantes de crescimento, maiores que as da economia brasileira como um todo, graças às empresas cada vez mais especializadas construindo, expandindo e qualificando os empreendimentos administrados. Além da expertise dos empresários, fatores externos como maior facilidade de crédito, aumento do poder de consumo nas classes B e C e maior geração de emprego formal foram essenciais no sucesso dos shoppings brasileiros.

Pode-se ver a expressividade dos números do setor sob qualquer parâmetro que se escolha: faturamento, vendas, arrecadação de impostos, fluxo de pessoas, número de operações, geração de empregos, etc. De acordo com dados apurados pela Abrasce ao fim de 2011, a Região Sudeste se destaca por ser a maior em número de empreendimentos, fluxo de pessoas e ABL, puxando a média de faturamento médio anual por empreendimento para a casa dos R\$ 260 milhões, média esta 16% maior do que a apurada no censo de 2010. Em 2011, pela primeira vez, foi ultrapassada a marca de R\$ 100 bilhões nas vendas do ano do setor no Brasil.

O crescimento do fluxo de clientes também é constante. Em 2011, totalizou-se um fluxo médio por mês de 376 milhões de pessoas em todos os shoppings brasileiros, ou seja, duas vezes a população brasileira, gerando uma média de fluxo por shopping 3% maior do que apurada em 2010.

Com todo esse sucesso, estão programadas para 2012, mais de 40 inaugurações de Shopping Centers no Brasil. Essa tendência é de ampliação, pois estão presentes hoje fatores econômicos favoráveis na conjuntura brasileira, que não existiam anos atrás. Entre eles, podemos destacar o significativo ingresso de capital estrangeiro no país, que reforça a crença no Brasil e em sua economia e beneficia, por consequência, o emprego, a renda e o consumo.

Por todas as razões acima citadas, esse trabalho visa explorar em detalhes os motivos do sucesso do modelo de Shopping Center, e principalmente, o destaque do mesmo frente a outros modelos de varejo.

O primeiro capítulo inicia-se com a definição de alguns conceitos, explicitando quais os tipos de Shopping Centers que existem, em grupos subdivididos por tamanho ou especialidade. O segundo e terceiro capítulo visam proporcionar uma noção aprofundada da história do setor de Shopping Centers no Mundo e no Brasil, posto que essa noção é essencial para compreender como o modelo se desenvolveu e adquiriu as características e as dimensões atuais.

No quarto capítulo será aprofundado de fato quais os diferenciais do modelo de comércio estudado frente aos outros. Primeiro veremos como se dá a empresa de shoppings no Brasil e os principais grupos empreendedores no país. Em seguida, será vista a grande participação e importância dos Fundos de Pensão como investidores em Shopping Centers. Na sequência, será vista como se dá a administração desses empreendimentos e quais as principais fontes de receita que os mesmos propiciam em contraste com outros modelos de comércio. Por último, ficará claro quais os benefícios que os lojistas encontram em participar deste modelo, e que justificam o pagamento de altos aluguéis pelos mesmos.

No quinto capítulo, contataremos como se encontra o cenário atual do setor de Shopping Centers no Brasil diante do cenário macroeconômico vigente.

Desta forma, buscamos concluir que tanto a força atual da indústria de Shopping Centers no Brasil e no Mundo, quanto o histórico de crescimento estruturado do setor, são motivos suficientes para crermos que o sucesso do modelo nos próximos anos é bastante provável.

CAPÍTULO 1 - CLASSIFICAÇÃO DO SETOR POR TIPO DE EMPREENDIMENTO

No Brasil, segundo a Abrasce, os shoppings estão divididos nas seguintes categorias distintas:

I.1) SHOPPINGS TRADICIONAIS:

Shopping Pequeno (ou de vizinhança) – Tem até 19.999 m² de ABL. Em geral, é projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores, tendo como âncora, em geral, um supermercado, que conta com o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência;

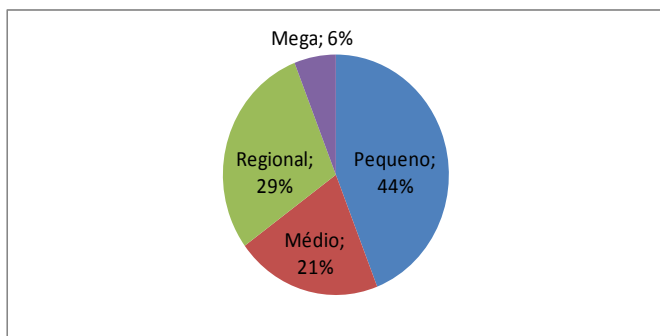
Shopping Médio (ou Comunitário) – Tem de 20.000 m² a 29.999 m². Geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias, e entre as suas âncoras mais comuns estão os supermercados e as lojas de departamento com descontos, e os varejistas, em geral, trabalham com itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos, ou material esportivo;

Shopping Regional – Tem de 30.000 m² a 59.999 m². Fornece mercadorias em geral (uma boa percentagem de vestuário), serviços completos e variados, e suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento com desconto, ou hipermercados, sendo geralmente fechado;

Shopping Mega - Acima de 60.000 m². É uma versão maior e mais completa do Shopping Regional.

Ao fim de 2011, os shoppings tradicionais correspondiam a 90% do total disponível. Os mesmos estavam distribuídos da seguinte forma:

Gráfico 1: Distribuição dos Shopping Centers tradicionais por porte:



*Fonte: Abrasce

I.2) SHOPPINGS ESPECIALIZADOS

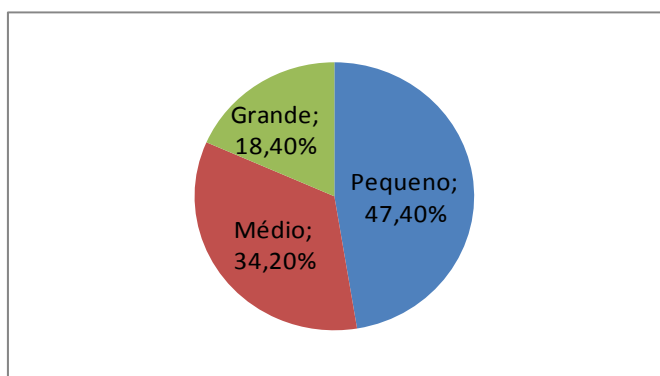
Temático – é voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis;

Outlet Center– consiste em sua maior parte em lojas de fabricantes, vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de off-price;

LifeStyle Center– quase sempre localizado em áreas turísticas, é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões.

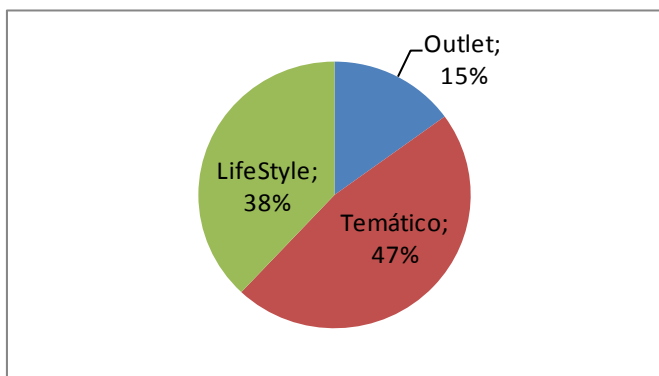
Os Shoppings Especializados também são classificados por tamanho. Os classificados como pequenos são aqueles com até 9.999 m², os médios são aqueles de 10.000 m² até 19.999 m² e os grandes são aqueles de mais que 20.000m².

Gráfico 2: Distribuição dos Shoppings Centers Especializados por porte:



*Fonte: Abrasce

Gráfico 3: Distribuição dos Shoppings Centers Especializados por Estilo:



*Fonte: Abrasce

CAPÍTULO II - A HISTÓRIA DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO MUNDO

De acordo com o estudo feito pelo BNDES, “a idéia de um centro de compras onde pudessem ser encontrados artigos variados num mesmo local, surgiu em Paris no fim do século XVIII, com as chamadas *Galleries*, como a *Galleries Lafayette*.”¹

Em 1852, foi inaugurado, também em Paris, um pequeno armazém, que adotou o nome de *Le BonMarché*. A grande novidade desse ambiente é a união de diversas mercadorias em um só lugar, diferentemente das lojas especializadas em certo tipo de produtos, modelo que havia anteriormente. A maior atração deste novo empreendimento é que o mesmo passou a constituir não apenas um local de compras, mas sim um centro de entretenimento, que atraía a população por considerá-lo “um espetáculo”.

Imagem 1: Empreendimento *Le Bon Marché*, 1852



¹ Fonte: BNDES. **Caracterização da Indústria de Shopping Centers no Brasil.** In BNDES Setorial nº20 pag.142, Rio de Janeiro, setembro, 2004

Entretanto, há muitas divergências sobre se o *Le BonMarché* poderia ou não ser caracterizado como um Shopping Center, pois, apesar da grande variedade de produtos, muitos ainda o consideram como uma loja de departamentos, e portanto apenas um precursor do modelo de Shopping.

De fato, há alguma concordância no fato que o Shopping Center moderno, fora das áreas tradicionais dos centros de cada grande cidade, surgiu no século XX nos EUA, embora os autores não tenham ainda concluído qual o primeiro empreendimento que possa ser classificado como tal. Para alguns, o primeiro shopping teria sido o *Market Square*, em Chicago, fundado em 1916, para outros teria sido o *Country Club Plaza*, em Kansas City, fundado em 1922. Ambos possuíam diversos tipos de varejistas, serviços e lazer, além de possuírem estacionamento, que é um item importante para o conceito americano de Shopping Center, e que o *Bon Marché* não possuía. Entretanto, a principal diferença nesses empreendimentos é que o *Country Club* possuía um modelo de gerenciamento mais moderno, com cobrança de aluguel dos lojistas e uma entidade separada organizando a distribuição do espaço, justificando a defesa deste como primeiro shopping.

Alguns fatores conjunturais contribuíram para o sucesso deste modelo de comércio, como a “suburbanização” das classes média e alta. Este movimento, associado ao desenvolvimento da população em um contexto de renda per capita crescente, culminou na demanda por bens e serviços especializados fazendo com o que o comércio tivesse que se adaptar às novas necessidades dos consumidores.

Em um primeiro momento, as lojas de departamentos e supermercados cumpriam esse papel, aglomerando ramos de comércio e serviços diversos. Entretanto, a melhoria dos sistemas de transporte e da disseminação do uso do automóvel, possibilitando o maior afastamento dos compradores da área de influência das tradicionais zonas centrais de comércio, fez com que grandes estacionamentos fossem incorporados a esses pontos comerciais, se aproximando cada vez mais do modelo de shoppings tal qual o conhecemos.

Com o passar do tempo e a expansão das áreas físicas da maioria dos shoppings, foi se aprimorando a idéia de unir diversas finalidades em um empreendimento, ofertando-se serviços e entretenimento no mesmo espaço de compras. Os empresários do setor visualizaram que alugar espaços seria, em geral, mais lucrativo no longo prazo que a venda dos mesmos, desta forma, estabeleceram uma política de aluguel, ofertando também outros serviços aos lojistas, além da manutenção do complexo, como por exemplo, de marketing do

complexo varejista. A partir de 1950, devido ao gigantismo dos investimentos e controle necessários nesses empreendimentos, os mesmos passaram a se tornar mais fortemente ligados ao mercado imobiliário e financeiro do que ao capital mercantil, como fora no início.

Vale destacar que muitas das inovações que foram incorporadas a atividade comercial culminando aos poucos no modelo de shoppings, se referem às economias de aglomeração. A busca dessas economias é que levou os empreendedores a planejar e estruturar cada vez mais o funcionamento do empreendimento como uma unidade, seja na concepção das novas lojas, seja no desenvolvimento de técnicas para gestão daquelas existentes.

Assim, com o sucesso do modelo nos EUA, inicia-se, já anos 60, a expansão do setor pela Europa, em países como a França, Holanda, Bélgica, Alemanha, Espanha e EUA. A cada novo empreendimento, novidades surgiam que se incorporavam ao modelo original: inovações arquitetônicas, de marketing, maior oferta na variedade de artigos, maior diversidade de lojas, opções de lazer, etc.

Na década de 70, as condições econômicas menos favoráveis reviraram o setor. A recessão, aumento da concorrência e inflação, levaram ao surgimento de novos tipos de empreendimento adequados ao novo cenário como os off-price e outlets centers, além da modernização das estruturas já existentes para enfrentar a concorrência.

Outra consequência deste cenário foi a diversificação do financiamento dos empreendimentos que ocorreu nesta época nos EUA, com a entrada dos investidores institucionais, como os fundos de pensão. Apesar da recessão, a inflação tornou o investimento em Shopping Centers bastante interessante, com maior retorno nos aluguéis e a participação variável nas receitas dos lojistas.

Nas últimas décadas do século XX, outras tantas mudanças ocorreram neste setor. Por exemplo, o mercado teve que se adaptar à mudança no perfil dos consumidores nos empreendimentos, devido à engrenada cada vez mais forte da participação feminina no mercado de trabalho, que diminuiu o tempo deste público para o consumo, mas por outro lado, aumentou o seu poder de compra. Transformações no modelo de varejo também ocorrem, com crescimento das lojas de desconto, novos tipos de cadeias de lojas, concorrência com e-commerce, etc. Por último, também há de se destacar a evolução contratual e legislativa a fim de proteger os empreendimentos da falência dos varejistas e da mudança do mix dos mesmos sem autorização dos empreendedores.

Atualmente, não é exagero dizer que os maiores shoppings são pequenas cidades fechadas. Eles são milhões e definitivamente constituem um modelo comercial de sucesso, hoje presentes em praticamente todos os países do mundo. O maior shopping do mundo é o South China Mall – Dongguan, China, com 7,1 milhões de m² de área, mas outros gigantes também se encontram nas Filipinas, Malásia, Canadá e EUA.

CAPÍTULO III - A HISTÓRIA DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

No Brasil, a indústria de shoppings teve início na década de 60, com a inauguração Shopping Iguatemi, em São Paulo, em 1966. Foi seguido logo na década de 70 pelo conjunto Nacional de Brasília, primeiro shopping a ser desenvolvido nos padrões internacionais, assim como outros cinco shoppings: dois em São Paulo, um no Paraná, um na Bahia, e um em Minas Gerais. Havia uma extrema dificuldade na obtenção de financiamento para esse tipo de empreendimento, pois o mesmo necessitava de grande prazo de maturação e investimentos volumosos, assim, nessa década, a maioria dos shoppings foi construída com recursos próprios dos empreendedores ou com o auxílio de capitais internacionais.

Imagem 2: Shopping Iguatemi, 1966.



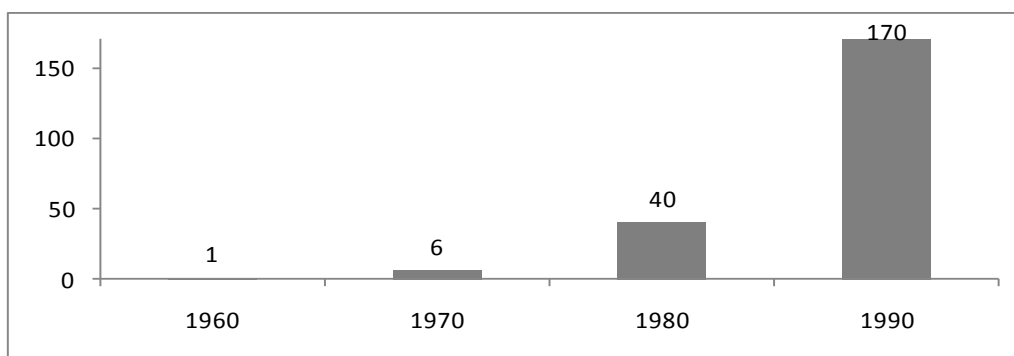
Vale destacar que, aproximadamente dez anos depois da criação do primeiro Shopping Center, nasceu a ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers), instituição esta que representa oficialmente o setor no país. A mesma veio crescendo a passos fortes e hoje já agrega 255 dos 442 Shoppings Centers de todo o Brasil, sendo a maioria das unidades localizada na região Sudeste (55,3%), outros 18,1% na região Sul, 13,4% na Nordeste, 9,3% na Centro-Oeste e 3,9% na Norte.

Entretanto, na década de 80 a indústria tomou fôlego no Brasil. Foram inaugurados mais de 40 shoppings nessa década, ou seja, um estabelecimento a cada três meses, tendo como destaque empreendimentos que são referência até hoje como o Barra Shopping (RJ), Morumbi Shopping (SP) e NorteShopping (RJ). Começaram a surgir empreendimentos no interior paulista, assim como as grandes cidades já recebiam o segundo ou o terceiro shopping. Nesta década, a indústria de Shopping Centers apresentou um crescimento anual de 19%, superior inclusive ao crescimento norte-americano. Os financiamentos passaram a ser concedidos com maior facilidade, e se iniciou a formação de novas cadeias de lojas, mas ainda de forma tímida, de modo que a comercialização dos empreendimentos ainda era complexa.

Nos meados dos anos 90, observou-se uma onda de crescimento, impulsionado por fatores específicos tais como o sucesso dos empreendimentos realizados nos anos 80; a estabilidade oriunda do plano real a partir de 1994, com o controle inflacionário e o aumento da renda *per capita*; crescimento urbano; necessidade de maior segurança; e principalmente, o aumento da carteira dos fundos de pensão que passou a investir mais no mercado de Shopping Centers.

Nesse período, os empreendimentos mais antigos começaram a investir em expansões e em renovações dado que a concorrência já se tornava considerável e as áreas de influência dos Shopping Centers começavam a se cruzar. Para aumentar a atratividade, os empreendimentos começaram a investir na idéia de compra com lazer, os cinemas passaram a ser parte essencial da ancoragem da maioria dos shoppings e as praças de alimentação passaram a receber mais atenção. Começaram a surgir também, além dos shoppings regionais, os shoppings de vizinhança e os comunitários, em geral reunidos em torno de um supermercado. É nesse período também que surge o conceito de shopping especializado, principalmente em decoração e automóveis.

Gráfico 4: Inaugurações de shoppings no Brasil no século XX



*Fonte: Site Abrasce e *BNDES Setorial*, 2007

Assim, impulsionado por esses fatores, o número de empreendimentos cresceu rapidamente até meados de 2000. Entretanto, a partir desse período o número de inaugurações começou a diminuir muito em razão das restrições impostas aos investimentos imobiliários dos fundos de pensão e condições macroeconômicas menos favoráveis.

Atualmente, o setor vem ganhando novo impulso em função das boas condições da economia, como podemos ver pelo aumento do número de investidores estrangeiros especializados no setor em busca de se associar às empresas brasileiras. Esse movimento está muito ligado também ao movimento global, com reflexos na realidade brasileira, do deslocamento do eixo de investimentos para mercados menos saturados, com um potencial maior de expansão, com terrenos menos valorizados e mais disponíveis para negócios. Essas oportunidades fizeram migrar as indústrias financeira e de desenvolvimento e gestão de shoppings em especial, para os países emergentes. Um exemplo desse movimento é a recentemente divulgada parceria entre a Simon Property (maior empresa do setor no mundo) e a BrMalls (maior empresa do setor na América Latina) a fim de construir uma série de Outlets no Brasil, sendo o primeiro já inaugurado em 2013, no estado de São Paulo.

Além disso, esse movimento positivo da economia também permite abertura de capital das empresas consolidadas no Brasil, facilitando o processo de captação de recursos, como pode se observar pelo Boom de IPOs que vêm ocorrendo desde 2007 no Brasil.

Seguem abaixo gráficos demonstrando o desenvolvimento do setor de Shopping Centers nos últimos anos. O primeiro gráfico evidencia o crescimento em número de unidades. Já o segundo gráfico mostra o crescimento do mercado em Área Bruta Locável (ABL). Por último, vemos o crescimento em tráfego de pessoas.

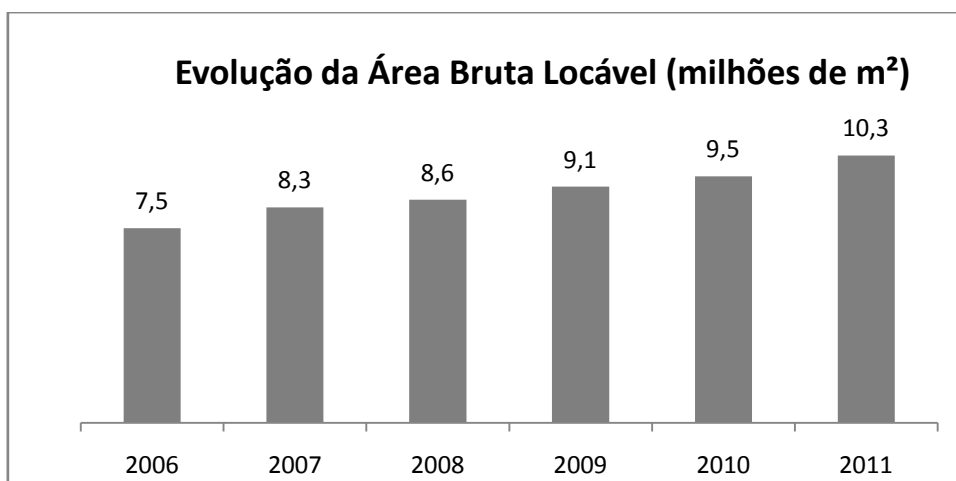
Gráfico 5: Evolução no setor nos últimos anos.



*Fonte: Abrasce

Como podemos ver, o crescimento foi substancial e consistente ao longo dos anos, pois o setor cresceu 22% entre 2006 e 2011, e mais 40 shoppings serão inaugurados em 2012.

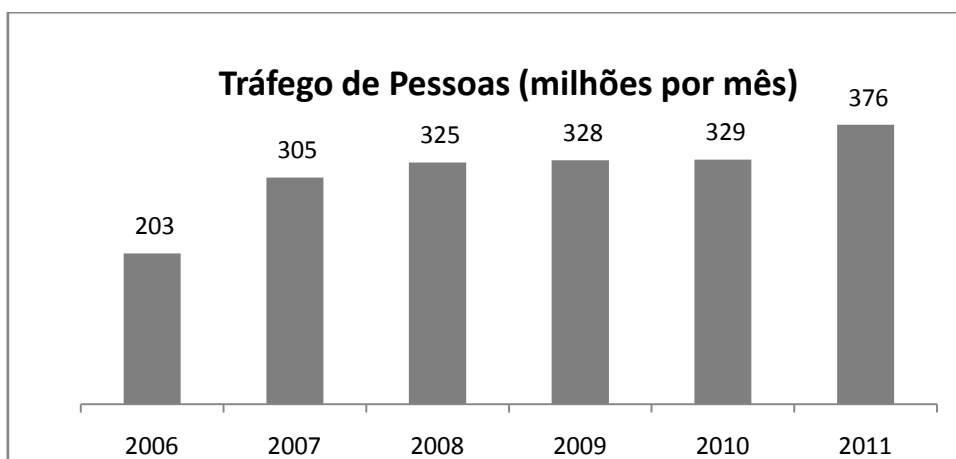
Gráfico 6: Evolução da ABL nos últimos anos



* Fonte: Abrasce

A evolução em ABL e em tráfego de pessoas segue a mesma tendência do número de empreendimentos, crescendo firmemente nos últimos anos. Entretanto, vale observar que o perfil de frequentadores vem se alterando. As classes A e B continuam a ser a maioria dos consumidores, entretanto a vasta expansão das classes C e D é muito perceptível, principalmente na região sul, onde 15% dos frequentadores de shopping migraram da classe B.

Gráfico 7: Evolução no Tráfego de Pessoas



*Fonte: Abrasce

Por último, vale ressaltar que fatores já citados, como crédito e prazos facilitados e o aumento de empregos formais, foram também muito relevantes entre os acontecimentos que ajudaram a impulsionar o mercado em 2011.

Hoje, no Brasil, o Centro Comercial Aricanduva é o maior Shopping do país. O mesmo é formado pelo Shopping Leste Aricanduva, Interlar Aricanduva (voltado para o segmento moveleiro) e Auto Shopping Aricanduva, especializado em automóveis, motos, acessórios e serviços. No total, o conglomerado é formado por 425.000 m² com 577 lojas, sendo 3 hipermercados, 15 concessionárias de automóveis, agências bancárias, Detran e pista de test drive. Shopping Centers como esse levam o Brasil ao patamar de empreendimentos americanos e europeus, demonstrando assim quão promissor é esse mercado.

Imagem 3: Centro Comercial Aricanduva, 2012.



CAPITULO IV - DIFERENCIAIS DO MODELO DE SHOPPING CENTERS

De acordo com a Abrasce, Shopping Center é “um empreendimento com Área Bruta Locável geralmente superior a 5 mil m², formado por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de vagas de estacionamento compatíveis com sua área de vendas e lojas âncora.”²

Por essa conceituação fica claro como um Shopping Center se diferencia de seu predecessor: a loja de departamentos, assim como de outros varejos de rua. De acordo com definição do BNDES, o setor de lojas de departamentos tradicionais se baseia em um estabelecimento com “amplo sortimento e grandes volumes por produtos, distribuídos e expostos, como o nome indica, por departamentos (presentes, roupas e acessórios, utilidades do lar, diversos etc.)”³. São em geral grandes lojas com stands para marcas próprias ou famosas, com presença em Shopping Centers, onde funcionam como lojas-âncoras.

Por um lado, o setor de lojas de departamentos vem enfrentando grande dificuldade no Brasil na última década, em grande parte devido aos altos custos fixos e operacionais e deficiências de gestão, sendo que algumas das principais e tradicionais empresas apresentam alto grau de endividamento. Por outro lado, o setor de Shopping Centers vem crescendo espantosamente com novas aquisições e expansões a cada ano, tornando seus negócios cada vez mais rentáveis. A divergência nos resultados desses dois setores atualmente gera questionamentos sobre qual o diferencial do modelo de Shopping Center que o tornou tão adaptável à realidade do varejo brasileiro. E é isso o que será visto a seguir.

IV.1 - O EMPREENDIMENTO DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

O empreendedor de Shopping Centers, ou seja, a empresa proprietária do mesmo, pode ser uma instituição, sindicato, sociedade limitada, ou pode até mesmo não ser uma empresa, mas sim, um indivíduo. O empreendedor, assim, é fundamentalmente um empresário que tem como missão organizar os fatores de produção, ou seja, seu trabalho não é apenas o de construir um edifício e locá-lo para lojistas.

² Ver site ABRASCE

³ Ver site BNDES

Na verdade, o verdadeiro trabalho do empreendedor começa da escolha do terreno no local adequado avaliando as zonas de influência do shopping que deseja construir. Após isso, ele encomenda o projeto de engenharia, estabelece o mix de lojistas em função dos dados apurados sobre o mercado, elabora o estudo de viabilidade financeira, negocia os financiamentos, arregimenta as "lojas âncoras", contrata, projeta e fiscaliza as obras de construção e comercializa a locação das lojas.

Em geral, o empreendedor utiliza dois modelos básicos de negócios: operações centralizadas ou descentralizadas. Há ainda um terceiro modelo híbrido que concilia características dos dois modelos anteriores.

De acordo com o *International Council of Shopping Centers* (ICSC), o sistema centralizado é aquele em que “toda administração financeira é feita internamente – pagamento de contas, compras, folhas de pagamento, e todos os outros sistemas financeiros da empresa - sendo que somente as operações do empreendimento estão sob a responsabilidade do administrador no local.”⁴

Já o sistema descentralizado é aquele em que “praticamente todos os aspectos do negócio são realizados no campo. O sistema geralmente é o mesmo para todos os shoppings administrados por uma determinada empresa. Toda a escrituração ou a contabilidade, por exemplo, é feita da mesma maneira, mas realizada pela administração individual do shopping. Cada empreendimento é um centro de lucro próprio e opera como um negócio completo, sendo que cada centro de lucro é parte do centro de lucro maior, definido pela administração central do grupo.”⁵

O sistema descentralizado híbrido, por sua vez, é uma mistura de ambos, com muitas funções integradas como, por exemplo, escrituração e contabilidade, enquanto ainda possui outras funções descentralizadas, como marketing e cobrança.

IV.1.1) PRINCIPAIS GRUPOS EMPREENDEDORES NO BRASIL

Ao contrário do cenário encontrado nos países onde o setor de Shopping Center é mais desenvolvido, no Brasil o mercado investidor ainda é extremamente segmentado. Enquanto aqui as três maiores empresas representam menos de 30% do mercado, em países como EUA,

⁴ Ver site ICSC

⁵ Ver site ICSC

Canadá, Argentina, as três maiores empresas apresentam mais de 50% da participação do mercado.

Essas três maiores empresas do setor hoje, no Brasil, são os grupos BRMALLS, Multiplan e Iguatemi, os três listados em bolsa. As três fizeram o IPO de forma bem sucedida em 2007, o que culminou diretamente na posição de liderança atual. O IPO da BRMALLS ocorreu em abril de 2007, tendo sido a empresa que apresentou a maior captação no ano (R\$ 2,6 bilhões). Em julho de 2007, a Multiplan abriu seu capital e captou recursos da ordem de, aproximadamente, R\$ 666 milhões. Já a Iguatemi teve seu IPO em fevereiro de 2007, que resultou em uma captação de aproximadamente R\$ 550 milhões.

IV.1.1.1 - BRMALLS PARTICIPAÇÕES S/A.

O maior grupo empreendedor do Brasil e da América Latina é hoje a BRMALLS, empresa relativamente nova, surgida em 2006. De acordo com a empresa, a mesma possui participação em 48 Shopping Centers, possuindo atualmente 1.513,7 mil m² de Área Bruta Locável (ABL) Total e 855,8 mil m² de ABL próprio, com percentual médio de participação em Shopping Centers de 56,5%. Os 21 maiores Shopping Centers contribuem com mais de 80% do NOI da BRMALLS.

Atualmente, a BRMALLS está desenvolvendo seis novos Shopping Centers, dois deles com inauguração prevista até o fim de 2012. Juntos eles adicionarão cerca de 238,0 mil m² de ABL total e 146,8 mil m² de ABL próprio.

As vendas da BRMALLS em 2011 atingiram o valor de R\$ 16,1 bilhões no ano, o que representa um aumento de 21,5% em relação a 2010. No ano, obtiveram um *Same Store Sale* (SSS) e *Same Store Rent* (SSR) de 8,9% e 13,6%, respectivamente. Nos shoppings existentes, o NOI mesmos shoppings teve um aumento de 23,2% no ano de 2011. O NOI total atingiu R\$772,6 milhões no ano, o que representa um aumento de 59,0% em relação ao ano anterior. A expectativa é que o crescimento em 2012 seja similar ao de 2011.

IV.1.1.2 - MULTIPLAN EMPREENDIMENTOS MOBILIÁRIOS S/A

A Multiplan é hoje a segunda maior empresa do setor no Brasil. De acordo com a mesma, ela detém uma carteira de shoppings composta por 17 unidades em operação nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste, voltados para as classes A e B. São mais de 4.400 lojas,

712 mil m² de Área Bruta Locável (ABL) e tráfego anual estimado em 160 milhões de consumidores. Alguns dos Shoppings mais consagrados do país como o Barra Shopping e o Morumbi Shopping pertencem a Multiplan, assim como alguns dos últimos lançamentos do setor como o Village Mall (voltado para o público *premium*) e o Park Shopping Campo Grande, ambos no Rio de Janeiro.

Em 2011, a receita de locação foi de R\$487,1 milhões, apresentando crescimento de 15,6%, quando comparado ao ano anterior. Em 2011, a Multiplan apresentou o maior SSR histórico de 14,1% com um efeito do ajuste do IGP-DI de 8,7%, representando um crescimento real de 5,0%. Em 2011, a receita de estacionamento aumentou 18,1% para R\$82,1 milhões.

IV.1.1.3 - IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S/A

A Iguatemi detém participação em 11 Shopping Centers, que totalizam mais de 380 mil m² de ABL, sendo a sua ABL própria correspondente a 207 mil m². A Companhia participa da administração de 9 dos seus Shopping Centers. Adicionalmente, a Iguatemi possui cinco shoppings em desenvolvimento, sendo quatro no Estado de São Paulo e um em Brasília, DF.

Em 2011, a receita líquida da Iguatemi cresceu 25% em relação ao ano anterior e o EBITDA cresceu 27%, atingindo R\$ 235 milhões. O Lucro Líquido no período atingiu R\$ 152 milhões. Considerando os shoppings em operação, a empresa continua crescendo em vendas e receitas de forma acelerada. Em 2011, as vendas chegaram ao número de R\$ 7,4 bilhões, crescimento de 17,6% sobre o ano anterior.

IV.2 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE PENSÃO

Conforme já dito, atualmente, os maiores investidores em Shopping Centers são as grandes empresas que se especializaram no setor, e que na maioria dos casos, também desenvolvem e administram os empreendimentos.

Em paralelo, um dos maiores parceiros destes grupos neste modelo de negócio são os Fundos de Pensão. Estes são uma forma de Previdência Complementar Privada, ou seja, é um modelo de investimento oferecido aos funcionários de determinada empresa como alternativa à previdência social formal. Desta forma, os fundos de pensão visam maximizar a

rentabilidade de seus contribuintes de forma segura, e, para tal, optam por ter grande participação no negócio de Shopping Centers por entender que o mesmo corresponde a tais expectativas de seus associados. De acordo com a Associação Brasileira de Fundos de Pensão (ABRAPP), o funcionamento dos Fundos de Pensão se dá da seguinte forma:

“Os fundos de pensão são privados, independentemente da natureza jurídica da empresa patrocinadora. Eles são constituídos para administrar recursos recolhidos pelos trabalhadores e por suas empresas para o custeio dos planos de benefícios. Os recursos originários das empresas integram a cesta de remuneração dos seus empregados, tal como foi negociado com eles. A totalidade dos recursos em poder das instituições pertence, portanto, aos seus participantes.”⁶

Alguns exemplos dos principais fundos de pensão no Brasil são: a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI; a Fundação dos Economistas Federais - FUNCEF, da Caixa Econômica Federal; a Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social – VALIA, dos funcionários da Vale; a Fundação Petrobrás de Seguridade Social – PETROS; entre outros. A PREVI é o maior fundo de pensão do Brasil, totalizando investimentos neste ano de 155 bilhões de reais. Na tabela abaixo, é apresentado o ranking dos maiores fundos de pensão do Brasil.

Tabela 1: Ranking dos Maiores Fundos de Pensão do Brasil – Jun/2012

FUNDOS DE PENSÃO	INVESTIMENTO (R\$ MIL)
1 PREVI	155.517.003
2 PETROS	60.855.894
3 FUNCEF	49.241.750
4 FUNDAÇÃO CESP	20.388.171
5 VALIA	15.031.734
6 FUNDAÇÃO ITAÚ UNIBANCO	14.359.745
7 SISTEL	13.757.502
8 REAL GRANDEZA	10.541.240
9 BANESPREV	10.331.684
10 FORLUZ	10.242.054
11 FUNDAÇÃO ATLÂNTICO	9.057.263
12 CENTRUS	8.326.625
13 FAPES	7.998.328
14 POSTALIS	7.229.675
15 FUNDAÇÃO COPEL	6.154.199
16 PREVIDÊNCIA USIMINAS	6.004.862
17 TELOS	5.194.637
18 HSBC FUNDO DE PENSÃO	5.140.709
19 FACHESF	5.123.575
20 ELETROCEEE	5.040.294

⁶ Ver site ABRAPP

* Fonte: Site ABRAPP

Segundo a própria PREVI, os investimentos do Fundo hoje no setor imobiliário somam aproximadamente R\$ 8 bilhões - ou 5% do portfólio de investimentos da fundação. Os 14 Shopping Centers em que detém participação já abocanham 33% desse montante. Com uma participação média que varia de 30% a 35% em cada empreendimento, e com uma média de 35 mil m2 de área bruta locável (ABL) por centro comercial, a PREVI transita entre a quinta e a sexta colocação, em ABL, entre os maiores investidores de Shopping Centers do país.

Tabela 2 –Valor dos investimentos da PREVI em Shopping Centers Brasileiros em 2011.

Empreendimento	Cidade	Valor do Investimento
Ponteio Lar Shopping	Belo Horizonte - MG	31.631.824
ParkShopping	Brasília - DF	274.791.625
Shopping Curitiba	Curitiba -PR	92.896.295
Ribeirão Shopping	Ribeirão Preto - SP	88.734.608
Barra Shopping	Rio de Janeiro - RJ	266.543.975
NorteShopping	Rio de Janeiro - RJ	187.067.475
New York City Center	Rio de Janeiro - RJ	66.223.248
Shopping Barra	Salvador - BA	60.385.531
Shopping ABC	Santo André- SP	429.756.827
Shopping Leste Aricanduva	São Paulo - SP	53.138.884
Shopping Morumbi	São Paulo - SP	199.243.531
Shopping Metrô Tatuapé	São Paulo - SP	228.886.239
Shopping Esplanada	Sorocaba - SP	130.084.925
Shopping Vitória	Vitória - ES	58.224.477

*Fonte: Site PREVI.

O último investimento da PREVI no setor em 2012, na escala de R\$ 817 milhões em um shopping e uma torre comercial no Complexo Parque da Cidade, na Zona Sul da capital paulista, consolida a tendência do Fundo em investimento de padrão mais elevado em mercados diferenciados, como as grandes capitais. Por outro lado, mostra uma inversão da tendência de investimentos em shoppings maduros para outros empreendimentos em construção que proporcionam maior rentabilidade.

Já a FUNCEF, Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa, detém participação em 16 shoppings, que representam 38,11% dos ativos de sua carteira imobiliária. Em área bruta locável, a participação da Funcef nesses centros de compras totaliza 184 mil m2. Por outro

lado, novas aquisições imobiliárias estão descartadas, pois os investimentos atuais representam 7,9% do patrimônio da fundação, percentual muito próximo do teto máximo de 8% permitido para a aplicação direta em imóveis.

Dentre os investimentos da FUNCEF encontram-se o Pátio Mix Costa Verde, em Itaguaí, na região Oeste do Rio de Janeiro, e o Shopping Praça da Moça, em Diadema, na Grande São Paulo. Pode-se ver que diferentemente da PREVI, a FUNCEF aposta no crescimento de regiões periféricas e no processo de interiorização dos centros de compra, investindo em empreendimentos geralmente de porte médio.

A VALIA, Fundo de Pensão dos funcionários da Vale, também vem aumentando sua participação de investimentos em Shopping Centers. Todavia, ao contrário de outras fundações, a exposição ao segmento se dá de uma maneira um pouco diferente, através de empresas listadas. As companhias com capital aberto são a BR Malls (a Valia tem 4,17% de participação) e a JHSF (5,56% de participação). Em valores, os percentuais significam R\$ 511 milhões e R\$ 202 milhões, respectivamente. De acordo com a própria Valia, a estratégia de investimento em empresas listadas continuará ser adotada, porém o Fundo também considera a aquisição de participação em operações estruturadas.

IV.3) O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO

O administrador de Shopping Centers pode ser um dos empreendedores ou um prestador de serviços que atue como terceirizado conforme contrato. O administrador de shopping tem como principal objetivo gerar recursos para os empreendedores, desta forma, almeja aumentar o valor do ativo – Shopping Center. Para isso, deve estar familiarizado com os conceitos básicos do funcionamento de seus shoppings tal como o público ao qual o mesmo se destina, o mix de lojas adequado, as forças e fraquezas do empreendimento, etc.

De acordo com o ICSC, os objetivos do administrador de shoppings variam desde o mais básico – a integridade física do shopping, ao mais avançado – o aumento de valor do empreendimento. Para chegar de um ponto ao outro, o administrador deve passar por vários outros degraus, como cuidados com limpeza, paisagismo, segurança, gestão de pessoas, marketing, orçamento, planejamento de negócios e locação eficiente das unidades comerciais. Esta eficiência na locação, assim como a melhor gestão das outras propriedades do shopping é o que culminará, no médio prazo, no aumento de valor do empreendimento.

A fim de alcançar tais objetivos, um modelo comum de administração de Shoppings Centers é aquele baseado em três grandes áreas: Financeira e Comercial, Marketing e Operações.

A **área financeira e comercial** é aquela responsável pelo controle estratégico das finanças dos shoppings, ou seja, é a área mais intrinsecamente ligada à maximização das receitas do empreendedor, que são aluguéis de lojas, quiosques, merchandising, estacionamento e luvas (valor pago pelo direito de utilização do ponto).

Como na gestão financeira de qualquer setor da economia, sua estrutura é composta de contabilidade, faturamento, tesouraria, contas a receber, jurídico e tecnologia da informação, além de quaisquer outras atividades secundárias que auxiliem a parte financeira do empreendimento. Ela deve acompanhar o fluxo de receitas e minimizar as despesas, que se constituem principalmente da manutenção das áreas comuns e impostos.

Além das receitas do empreendedor, esta área também é aquela que cuida da melhor utilização das receitas condominiais aferidas, ou seja, as receitas arrecadadas com a finalidade de garantir a manutenção da operação. Como em qualquer condomínio, essa receita visa cobrir gastos de pintura, paisagismo, energia elétrica das áreas comuns, etc. Essa receita é composta por custos específicos cobrados dos lojistas como a energia de sua loja, a água etc, e as receitas comuns que são cobradas dos lojistas através dos rateios com os demais lojistas das despesas como a segurança, a limpeza, a energia e a água. Assim a área financeira determina, através do orçamento anual, os investimentos que serão feitos no empreendimento ao longo do ano, ou seja, a forma mais apropriada de aplicar essa receita para o melhor funcionamento do empreendimento.

A área jurídica também se encontra dentro desta gerência, pois as questões jurídicas influenciam diretamente na gestão do caixa do Shopping Center. É a área jurídica que cuida de questões de inadimplência recorrentes e ações de despejo, além de administrar possíveis processos judiciais que possam ser abertos contra o shopping tanto por lojistas quanto por clientes. Assim, a parceria entre o jurídico e o financeiro é muito relevante, pois é com base nas informações concedidas por essa área que o administrador pode se munir de instrumentos legais e coercitivos para lidar com problemas de grande escala no empreendimento.

Cabe destacar também que esta gerência tem forte responsabilidade pelo bom relacionamento com todos lojistas, e não só com aqueles que possuem pendências jurídicas.

Ela cuida de todas as negociações comerciais, tais como entrada de novos lojistas e acordos sobre renovações. Esta é outra forma de aumentar o valor do empreendimento, pois a cada renovação de contrato de locação feita com lojistas são negociados novos valores mais coerentes com o crescimento da economia e a performance do lojista em questão. A variação percentual entre o aluguel pré-existente e o valor renegociado na renovação do contrato é chamado *Leasing Spread*.

Por último, é responsabilidade desta gerência reconhecer possíveis forças sociais, políticas, econômicas e físicas que possam ser usadas a favor do empreendimento ou que possam se tornar um perigo em potencial, para que haja tempo de minimizar os riscos. Análise da concorrência, por exemplo, se trata de manter sempre sob olhar minucioso um risco que não está sob a força direta do administrador.

A **Área de Marketing** é responsável por todas as campanhas promocionais e eventos no mall com finalidade de atrair clientes. Também é responsabilidade da mesma definir a identidade do shopping junto ao público, ou seja, definir a que tipo de público o mesmo se destinará e com qual objetivo. Assim, é dever desta equipe buscar os valores do público alvo, para trabalhar a comunicação do shopping em torno disso, buscando eventos culturais e decoração que atraiam este público e que o faça se sentir cada vez mais confortável neste centro de consumo.

De forma resumida, de acordo com o ICSC, hoje as áreas de Marketing dos Shopping Centers, atuam primordialmente nos seguintes pontos:

- Utilização de metáforas, ícones e símbolos para criar um espaço único que garanta ao público a experiência da identidade criada para o empreendimento.
- Elaboração de promoções que gerem incremento no fluxo de clientes e conseqüente aumento da venda de produtos e serviços no Shopping Center, aliados aos benefícios aos consumidores que fazem com que essa busca seja a única;
- Garantia da construção de campanhas que incluam de tudo, desde o reconhecimento e a comunicação da marca do shopping e até exposição da composição das lojas que fazem parte do mesmo;
- Destaque do shopping como um meio, dando vida a seus conceitos de forma criativa e agregando diversão, movimento e energia à experiência de compra;

Para buscar todos esses objetivos, os departamentos de Marketing contam com uma receita fixa paga pelos lojistas, o **Fundo de Promoções**, que em geral, corresponde a 10% do valor do aluguel pago pelos mesmos. Entretanto, a equipe não pode utilizar esse valor da forma que considerar adequada no momento, ela deve seguir o Planejamento de Marketing elaborado no início do exercício, em geral aprovado pela associação de lojistas e empreendedores, que discrimina todas as ações que serão promovidas ao longo do ano e o orçamento previsto para cada uma.

Um ponto relevante para o sucesso do empreendimento em nível de Marketing é a garantia do *Tenant Mix* adequado, ou seja, a distribuição de lojas de diferentes ramos de atividade na proporção ideal para o público alvo que se deseja alcançar, de forma alinhada à identidade do Shopping. Em decorrência disto, esta área tem participação ativa junto ao comercial nas decisões de quais lojas devem entrar e sair.⁷

A equipe de Marketing também administra diretamente o SAC e o SAL, que são, respectivamente, Serviço de Atendimento ao Consumidor e Serviço de Atendimento ao Lojista. Ambos os serviços atuam como ferramentas importantes que dão suporte a uma boa gestão do empreendimento, pois permitem o acompanhamento da satisfação dos clientes e lojistas por meio de sistemas de sugestões e reclamações. Em geral, as observações feitas por esses dois grupos permitem comparações com os Shopping Centers concorrentes, fornecendo informações valiosíssimas sobre a percepção dos clientes sobre as campanhas dos mesmos. Além disso, o SAC como elo entre a administração e cliente é fator decisivo para correção de erros do dia a dia.

A importância do SAC e do SAL, além de obrigação legal, se mostra ainda mais importante quando reparamos que o shopping não possui acesso sistemático aos dados cadastrais e transacionais de seus consumidores, pois esses dados estão armazenados em cada loja. O resgate dessas informações junto aos próprios lojistas é de natureza complexa dado que os mesmos possuem diversos concorrentes dentro do próprio empreendimento, de forma que não se sentem confortáveis em compartilhar dados sensíveis. Assim, a base de dados qualitativa em cima da qual os administradores trabalham, se dá, em geral pelo preenchimento de fichas cadastrais (SAC) e da medição de consumo nos períodos das tradicionais promoções sazonais (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Páscoa e Natal).

⁷ Ver: *Anexo 1: Classificação do Plano de Mix em Shopping Centers*)

Assim, é fundamental para o Marketing investir na capacitação de todos os pontos de contato com consumidores, que são, além do SAC e SAL, também serviços como uso de carrinho de bebê e site – aproveitando cada um deles para captação e atualização de dados dos clientes. Com isso, aumenta-se a possibilidade da formação de uma base inteligente de informações qualitativas dos consumidores, como dados demográficos, psicografias, etc., contribuindo para o direcionamento e segmentação do empreendimento de acordo com o público alvo.

Entende-se que diante do cenário mundial da atualidade, quanto mais globalizado o mundo, mais regionalizado se torna o consumidor, por isso a missão da área de marketing é tão importante, pois adiciona ao empreendimento a alma da cultura local.

A **Área de Operações** do Shopping, como o nome já diz, é a responsável pela operação do mesmo. Tudo o que diz respeito à qualidade do empreendimento, obras, climatização, paisagismo, manutenção, e outras questões referentes ao bem estar dos clientes no shopping é responsabilidade desta área. Além disso, área de Operações é responsável pela administração de toda equipe de terceirizados, tal como as empresas que prestam serviços de limpeza e manutenção.

Além de simplesmente fazer a manutenção das estruturas atuais do empreendimento, o gestor das operações do Shopping Center também deve estar sempre atento as novas tendências no que diz respeito à arquitetura, decoração e paisagismo, enfim a tudo que compõe o estilo do Shopping Center, para mantê-lo sempre atualizado e maximizar o conforto na experiência dos consumidores. Esse tipo de empreendimento tem de ser mutante, tentando sempre se adequar ao gosto dos clientes, e para isso é necessário o constante “replanejamento”, pois só assim poderá se garantir uma gestão com mais tranquilidade e segurança. Essa constante readequação é o que gerará a satisfação do cliente, tornando claro que a gestão operacional tem papel fundamental como instrumento de atratividade e captura do consumidor.

O consumidor, ao chegar em um Shopping Center em um veículo, repara logo de início, mesmo que instintivamente, se as cancelas são ágeis, se o estacionamento é bem sinalizado, se as vagas estão bem marcadas e, se for à noite, se a iluminação está abundante por todo o estacionamento e a limpeza, também. Ao entrar a pé, ele repara se o chão está limpo e brilhando, gosta de ver boa iluminação e sinalização interior bem objetiva, ele repara se a praça de alimentação está limpa e arrumada com seus profissionais devidamente

uniformizados. Por último, ele também repara se a equipe de vigilantes está uniformizada e preparada para atender em casos emergenciais, o que é um fato essencial, principalmente nas grandes cidades. Esses são alguns atributos da Gestão Operacional de um Shopping Center.

A questão da segurança é um fator crucial na operação de um Shopping Center, conforme dito acima. Além da equipe de vigilantes, geralmente terceirizada, os Shopping Centers também contam com equipamentos de alta tecnologia a seu favor. Câmeras camufladas, colocadas em locais estratégicos, controlam o número de pessoas que entram e circulam pelo shopping, auxiliando a vigilância. Essas câmeras são essenciais para reconhecer os assaltantes após os furtos e, principalmente, para evitar essas ações. Ao acompanhar atitudes suspeitas, os seguranças podem abordar os indivíduos, evitando possíveis ocorrências indesejadas e aumentando assim a segurança de clientes e funcionários. Com esse sistema, conseguem reduzir perdas, agilizar o atendimento com os seguranças posicionados estrategicamente e, conseqüentemente, aumentar as vendas, a lucratividade e a produtividade.

Além disso, para a gestão operacional, o acompanhamento do fluxo nos corredores e nas portas, pode ajudar a avaliar melhor onde os investimentos futuros em segurança têm que ser feitos, e também pode, para a administração como um todo, ajudar a entender o comportamento dos clientes.

Um dos maiores desafios da gestão operacional é o gerenciamento dos custos, principalmente condominiais, por ser um diferencial competitivo para a operação do shopping. Por exemplo, a opção em relação à melhor forma de obtenção de energia (geração na ponta, uso de geradores a gás e diesel, negociação de contratos junto a concessionárias etc), a opção sobre a contratação ou não de serviços terceirizados, etc, são sempre decisões cruciais que são responsabilidade desse gestor. Da mesma forma, o gestor operacional deve estar sempre atento a todos os pequenos detalhes do mall (chão), pois pisos molhados ou desníveis podem gerar acidentes que, necessariamente gerarão custos para o shopping de ressarcimento para os clientes.

Desta forma, podemos ver que um grande diferencial entre o modelo de Lojas de Departamento e o de Shopping Centers é que este último tem uma administração de extrema complexidade e que trabalha por diversas frentes para garantir a atratividade do empreendimento para lojistas e fornecedores, seja mantendo a saúde financeira do mesmo, seja tornando o ambiente confortável e familiar para atrair cada vez mais clientes.

IV.4 - FONTES DE RECEITA EM SHOPPING CENTERS

Outra razão pela qual o modelo de Shopping Center vem sendo tão bem sucedido nos últimos anos no Brasil está o fato do mesmo obter receita de diversas fontes, ao contrário do modelo de lojas de departamentos, que depende unicamente do resultado das vendas na loja.

Como já dito anteriormente, o Shopping Center é um largo espaço subdividido em unidades comerciais, que são locadas a diversos lojistas e não vendidas. Assim sendo, a receita de aluguéis paga pelos locatários é o principal rendimento um Shopping Center, correspondendo a aproximadamente 79% do total recebido mensalmente.

O **Aluguel Mínimo** pode ser analisado de diversas formas. De acordo com o ICSC, em geral há diversas variedades de Aluguel Mínimo:

- **Valor Fixo:** o lojista paga, mensalmente, uma taxa específica por um determinado número de anos.
- **Aluguel Gradativo:** alguns contratos são estruturados de forma que o valor aumente após um determinado número de anos durante sua vigência.
- **Aluguel Somente Variável:** esses são os contratos que se referem apenas a um percentual do volume de vendas negociado pelo lojista. Às vezes, esses acordos são estruturados de modo que sejam convertidos a uma receita mínima em uma data posterior. Percentuais de venda são muitas vezes referidos simplesmente como ‘receita percentual’ para diferenciar de ‘aluguel excedente’, que é o valor que o lojista paga como um percentual das vendas que ultrapassam o limite de faturamento.

Cabe destacar também que, em geral, os contratos de locação prevêm que o Aluguel Mínimo seja reajustado anualmente pelo o índice de preços ao consumidor ou outros índices de inflação, para garantir que o aluguel aumentará proporcionalmente ao custo de vida em geral, e que não haja perda de receita pelo empreendedor ao longo do tempo. Desta forma, os contratos repassam quaisquer riscos macroeconômicos para os locatários.

Além do Aluguel Mínimo, o lojista também paga **Aluguel Excedente** (ou Aluguel Variável). O Aluguel Percentual representa um percentual total de vendas do lojista por um ano, com um percentual negociado entre locador e locatário. A parcela do aluguel atribuída ao valor percentual adicional após ultrapassar a meta definida é o que o lojista paga como “aluguel excedente”

A segunda maior receita de um shopping Center é o **Estacionamento** do mesmo, correspondendo a 9% do rendimento total. Esta receita é um simples resultado do valor do tíquete de estacionamento do shopping multiplicado pelo fluxo de veículos. Assim, um grande papel do administrador do Shopping Center é garantir este fluxo alto, além de buscar sempre que o valor da tarifa esteja compatível com o mercado e que haja reajuste anual na tabela de preços pelo valor mínimo da inflação.

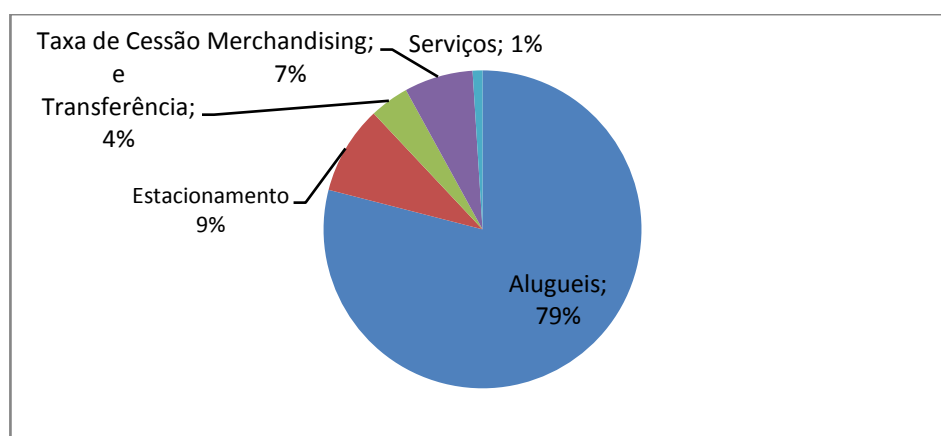
Outra grande fonte de receita dos Shopping Centers é o **Merchandising** (ou Mídia), que representa 7% do ganho total. Esta receita advém das propriedades de mídia de shopping que são disponibilizadas aos anunciantes que dela desejem fazer proveito, sejam eles lojistas anunciando sua presença e produtos no shopping, empresas locais apresentando seus serviços à comunidade que frequenta o shopping ou empresas de grande porte que usualmente fecham pacotes de mídia em diversos shoppings do Brasil, em função de sua presença nacional. O desenvolvimento do Shopping Center como veículo de mídia é uma tendência do mercado que vem tomando cada vez mais corpo, e provavelmente nos próximos anos veremos uma participação cada vez maior desta fonte de receita no total dos shoppings.

Representando 4% do total de receita dos Shoppings Centers tem-se as receitas de **Taxa de Cessão e Transferência**. De acordo com definição da empreendedora Iguatemi, a Taxa de Cessão é o valor que “Os lojistas pagam pelo direito de utilização dos pontos comerciais nos Shopping Centers. Esses valores são negociados com base no valor de mercado desses pontos, sendo que os com maior visibilidade e tráfego de clientes são mais valorizados.”⁸ Já a Taxa de Transferência é aquela que decorrente da negociação de um valor percentual envolvido na transferência de ponto comercial entre lojistas.

Por último, a receita de serviços representa 1% do total absorvido pelos Shopping Centers. Esta receita existe em caso em que um empreendedor é também administrador e comercializador das lojas do shopping, em que outros empreendedores pagarão a este uma taxa pelos seus serviços. Também há casos em que a empresa que administra e/ou comercializa não é nenhum dos empreendedores, em que o valor da taxa é paga a terceiros que prestam esses serviços.

⁸ Ver Site Iguatemi.

Gráfico 8: Distribuição das Fontes de Receita em um Shopping Center



*Fonte: Abrasce

IV.5 - BENEFÍCIOS PARA OS LOJISTAS

Um dos maiores motivos para o grande sucesso do modelo de Shopping Center são os benefícios que os lojistas auferem desse comércio. Apesar dos altos aluguéis cobrados pelos empreendedores, muitos lojistas disputam os melhores pontos de vendas, pois sabem que a lucratividade que podem obter nesse tipo de comércio é muito maior do que no varejo de rua.

Isto se dá, pelo simples fato que o modelo de shopping atrai muito mais clientes do que o varejo tradicional de rua. Este fluxo constante aumenta estratosféricamente as vendas dos lojistas em shoppings, o que compensa seus gastos com aluguel e outras despesas. O índice que relaciona o custo de locação de uma loja como porcentagem das vendas é o **custo de ocupação**, o lojista é considerado saudável enquanto esse custo é menor que 17%.

Os fatores que geram um fluxo de clientes tão superior nos shoppings do que no varejo tradicional de rua são diversos:

Limpeza e Paisagismo

Uma manutenção adequada do Shopping Center tem inúmeras finalidades porque ampara a relação entre o lojista e empreendedor, diminui risco de responsabilidade, conduz à eficiência energética e, mais importante, cria um ambiente agradável e convidativo para o cliente, ampliando o fluxo.

Algumas características dos Shopping Centers são essenciais para deixar os clientes confortáveis a permanecer o máximo de tempo dentro do empreendimento. Banheiros limpos, estacionamento bem sinalizado e sem lixo, jardins e demais plantas bem cuidadas, entre outros, tornam a experiência de consumo diferenciada no ambiente controlado de um Shopping.

Segurança e Proteção

A segurança do shopping constitui-se como a proteção do patrimônio do empreendedor. Em um Shopping Center, um dos principais ativos a serem protegidos inclui as pessoas. Embora cada lojista seja responsável pela segurança de seu espaço, o estabelecimento da proteção do interior e exterior de uma área comum em grandes Shopping Centers é normalmente tarefa do administrador do shopping e faz toda a diferença na frequência do mesmo.

Em especial, nas cidades grandes, como as capitais, o fator segurança é extremamente atrativo aos consumidores. Grandes equipes de seguranças profissionais cercam os grandes shoppings, minimizando o risco de incidentes tais como furtos ou assaltos, muitos comuns no varejo de rua. Além disso, a grande parte dos shoppings conta com ambulatório, que deixa os clientes mais confortáveis para casos de possíveis pequenos mal-estares.

Promoção (Marketing) do Empreendimento

Uma parte do boleto pago pelos lojistas tem uma função específica: servir como verba para a equipe de marketing para o shopping. Essa verba serve para que o shopping faça um planejamento de marketing, planejamento este que vai além das grandes promoções em datas comemorativas, e eventos no *mall*, sendo constituído de várias ações conjuntas que devem ser feitas para aumentar o potencial de vendas do shopping. A estruturação de tal planejamento deve se iniciar do conhecimento do tipo de shopping, do perfil do público frequentador da região onde ele se localiza e da comunidade local.

O bom relacionamento da equipe de marketing com o lojista é essencial, pois as informações de vendas e o resultado das campanhas e promoções são essenciais para que o shopping possa consolidar informações sobre sua performance. Em alguns casos, a parceria entre lojistas e empreendedores é tão grande que as campanhas de marketing beneficiam os vendedores das lojas com melhor desempenho, estimulando as vendas como um todo; em

outros, os lojistas premiam de alguma forma clientes que dêem preferência àquele Shopping Center.

Todas essas ações tem como objetivo atrair um número ainda maior de interessados em participar dessas atrações. Essas pessoas, embora possam não ter necessariamente o interesse de comprar no primeiro momento, já estão no shopping, e se tornam sujeitas ao poder de atração das lojas.

Mix Variado

Outro principal objetivo da equipe de marketing e grande diferencial entre os Shopping Centers é a distribuição correta de quantas e quais lojas de cada segmento o shopping precisa ter, essa distribuição é comumente chamada de mix. Deve-se sempre atentar para as compras complementares que podem ser feitas pelos clientes, para maximizar a utilidade que o shopping tem para o mesmo, garantindo que realize o máximo de atividades e compras do seu interesse dentro do empreendimento. Desta forma, a localização das lojas dos shoppings não deve ser aleatória, mas sim estudada com cuidado para induzir essa complementaridade.

O mix apropriado também é importante para garantir a estratégia de distribuição do tráfego dentro do Shopping Center. Certas áreas se tornarão críticas, acarretando diversos conflitos entre administradores e lojistas, caso não seja considerada a afinidade entre as mercadorias de um mesmo corredor, a localização e dimensionamento das lojas, etc.

Assim, o mix adequado é uma grande razão para se freqüentar o Shopping Center pois o consumidor pode encontrar no mesmo espaço diversos tipos de operações comerciais. Essa variedade é o que faz do shopping uma experiência completa e única. É possível ao cliente passar o dia inteiro em um Shopping Center sem dificuldade, apenas utilizando diversos serviços, comprando e aproveitando as opções de lazer. Isso é um grande avanço em relação ao comércio de rua, que, em geral, não possui nenhum ordenamento específico em relação a mix, e não proporciona ao consumidor essa experiência múltipla.

Climatização

Embora a limpeza e paisagismo definam o padrão de aparência de seu empreendimento, o conforto térmico que os lojistas e clientes sentem, também influencia na sensação de bem-estar dos mesmos.

Assim, a climatização também é um grande atrativo dos Shopping Centers em relação ao varejo de rua. Essa vantagem se dá principalmente em cidades de clima tropical ou com temperaturas muito baixas, onde fazer compras ao ar livre pode não ser a opção mais confortável para o cliente.

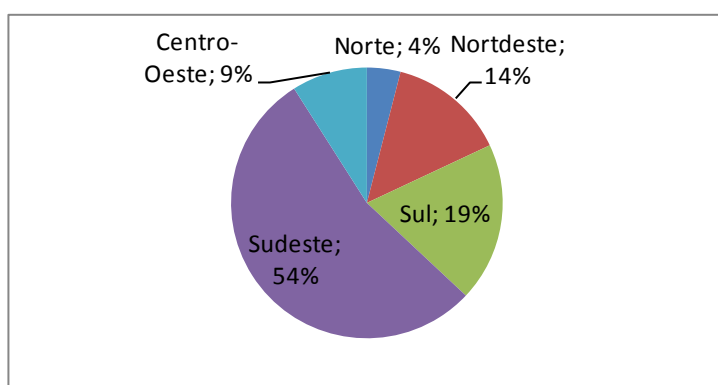
CAPÍTULO V - CENÁRIO ATUAL E PERSPECTIVAS DO SETOR DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

Os dados mais atuais e confiáveis que possuímos sobre a indústria de shoppings centers são os obtidos pelo Censo Brasileiro de Shoppings Centers 2011-12, feito pela Abrasce . No mesmo participaram 83% dos shoppings brasileiros, de todas as regiões, de modo a fornecer um retrato completo e variado.

Em termos regionais, vemos que, em 2012, mais da metade dos shoppings brasileiros encontra-se localizado na região sudeste, sendo que do total da região, 59% dos empreendimentos encontram-se em SP e 22% encontram-se no RJ.

Em relação ao nível de faturamento, vemos que o valor médio estimado de vendas em 2011 foi de 260.721.733, total 16% maior do que o apurado no censo de 2010. Observa-se que a região com maior nível de faturamento foi a Nordeste, com a estimativa anual de 297.553.129. Já a região que pior performou foi a Sul, com vendas aproximadas de 234.491.919.

Gráfico 9: Distribuição dos Shoppings Centers pelas regiões do Brasil



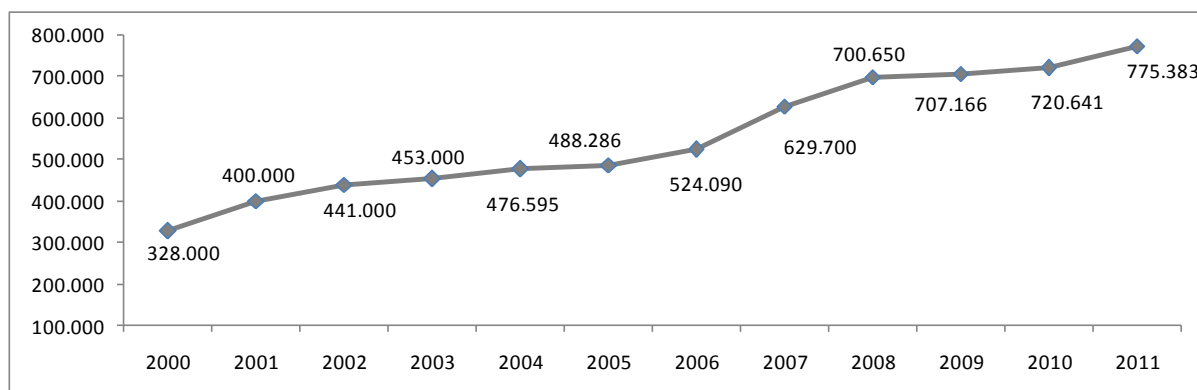
*Fonte: Abrasce

A Região Sudeste tem ainda a maior participação nos novos investimentos em Shopping Centers. Somente no estado de São Paulo, serão inaugurados até o fim de 2012 mais 12 shoppings, e em 2013 mais 14 shoppings.

Além disso, o setor de Shopping Centers não cresce unicamente pela inauguração de novos empreendimentos. Dos shoppings existentes, 25% estão em expansão e 55% tem planos de expansão para os próximos dois anos, resultando em 80% de expansão dos shoppings atuais em 24 meses. Essa tendência se dá muito em virtude do ciclo positivo da economia que vem se mostrando consistente e sustentável.

Cabe destacar também que os empregos no setor são mais formalizados do que no pequeno varejo, em geral, e ademais, o setor é grande gerador de primeiro emprego. Em relação a 2011, o número de empregos gerados cresceu aproximadamente 10%, de 629.700 em 2010 para 775.383 em 2011, aproximadamente 1 empregado para cada 8 m² de ABL.

Gráfico 10: Evolução Anual dos Empregos Gerados pelos Shoppings Centers no Brasil



*Fonte: Abrasce

Em relação ao perfil de frequentadores fica claro o crescimento do consumo das classes C e D nos Shoppings Centers. As classes A e B continuam a ser a maioria dos consumidores, entretanto a vasta expansão das classes C e D é muito perceptível, principalmente na região sul, onde 15% dos frequentadores de shopping migraram da classe B para as classes C e D. Assim, uma tendência natural para o futuro da indústria de shoppings será construir mais empreendimentos focados para essas classes em ascensão, tanto em zonas periféricas das capitais, como no interior do país.

Além disso, grandes eventos esportivos, como a Copa e as Olimpíadas de 2016 vão beneficiar os novos empreendimentos multiuso que estão sendo inaugurados, como aqueles que contam com instalações hoteleiras, flats e similares.

CONCLUSÃO

Foi possível ver ao longo desta dissertação os motivos pelos quais o sucesso do modelo de Shopping Center é tão incontestável. Este modelo é superior de várias formas distintas ao modelo de varejo simples “de rua”, ou mesmo ao modelo de loja de departamentos.

Ao considerarmos o histórico do setor, vimos como a profissionalização gradual das administradoras de Shopping Centers auxiliou a uma maior rentabilidade do negócio, e vimos também como ao longo do tempo o maior interesse de grandes investidores também foi um diferencial para o sucesso.

Além disso, foi analisado que a grande variedade de fontes de receita que o empreendimento proporciona também é um grande diferencial, pois além de torná-lo muito rentável, gera maior estabilidade no longo prazo, posto que mesmo em momentos críticos da economia o administrador terá diversas frentes de trabalho.

Por último, também podemos ver como este modelo fez sucesso com lojistas por todas as facilidades que traz e o público que gera, assim como com os clientes, devido ao conforto, segurança e praticidade.

Desta forma, fica claro porque o modelo de Shopping Center superou os mais antigos. O fato é que as lojas de departamento tradicionais estavam com o conceito perdido entre as lojas de desconto e o varejo sofisticado, e desta forma não conseguiam oferecer nem descontos nem sofisticação suficientes para competir com esses modelos. O Shopping Center pode oferecer ambas as características em lojas distintas, contemplando desta forma o desejo de todos consumidores.

As lojas de departamento, em sua configuração atual se readaptaram de forma a diminuir o leque de produtos oferecidos, uma vez que não conseguem competir com os Shopping Centers. Desta forma, as mesmas reformularam seu papel para se tornarem âncoras de Shopping Centers, onde poderão desfrutar das vantagens dos mesmos, ao invés de se tornar competidoras.

Já o pequeno varejo de rua, apesar de continuar sobrevivendo bem, sempre almeja uma colocação dentro dos Shopping Centers, posto que a maioria dos pequenos proprietários sabe de todos esses benefícios de se encontrar neste modelo.

Assim, podemos concluir que pelo menos enquanto novos modelos de comércio não se estabelecerem no mercado, o Shopping Center permanecerá como um dos mais bem sucedidos, e que, desta forma, suas perspectivas para o médio prazo são extremamente positivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. **Administração de Shopping Centers – Recomendações**, São Paulo, janeiro, 2010

ABRASCE. **Censo Brasileiro de Shopping Centers 2011/12**, São Paulo, janeiro, 2012.

ABRASCE. Disponível em <<http://www.portaldoshopping.com.br>>. Acesso em 20/10/2012.

ABRAPP. Disponível em <<http://www.abrapp.org.br>>. Acesso em 20/10/2012.

ALSHOP. Disponível em: <<http://www.alshop.com.br>>. Acesso em 10/12/2012.

BNDES. **Caracterização da Indústria de Shopping Centers no Brasil**. In BNDES Setorial nº20, Rio de Janeiro, setembro, 2004

BNDES. **Setor de Shopping Center no Brasil: Evolução Recente e Perspectivas**. In BNDES Setorial nº26, Rio de Janeiro, setembro, 2007

BNDES. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 12/11/2012.

BRMALLS. Disponível em <<http://www.brmalls.com.br>>. Acesso em 15/11/2012.

BRMALLS PARTICIPAÇÕES S/A. **Relatório Anual 2011**. Rio de Janeiro, 30 jan. 2012. Disponível em <http://relatoriobrmalls2011.riweb.com.br/>. Acesso em 10 out. 2012.

FUNCEF. Disponível em <<http://www.funcef.com.br>>. Acesso em 01/12/2012

ICSC. Disponível em <<http://www.icsc.org>>. Acesso em 20/10/2012.

IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S/A. **Release de Resultados 4T 2011**. Rio de Janeiro, 15 jan. 2012. Disponível em <http://iguatemi.infoinvest.com.br/>.. Acesso em 10 out. 2012.

IGUATEMI. Disponível em: <<http://www.iguatemi.com.br>>. Acesso em 15/11/2012.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SHOPPING CENTERS, **Shopping Centers Today.**, Agosto, 1997.

LEVY, M.; WEITZ, B. **A Administração de Varejo.** São Paulo, Atlas, 2000.

LIMA, J. R. **Planejamento de Shopping Centers.** São Paulo: ICSS-Plêiade, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, Mauricio (Coord.). **Data & Varejo: o comércio brasileiro em números.** São Paulo: Gouvêa de Souza & MD, 2007.

MULTIPLAN. Disponível em <<http://www.multiplan.com.br>>. Acesso em 15/11/2012.

MULTIPLAN EMPREENDIMENTOS MOBILIÁRIOS S/A. **Resultados 4t2011.** Rio de Janeiro, 02 jan. 2012. Disponível em <http://www.multiplan.com.br/ri/>. Acesso em 20 out. 2012.

MULTIPLAN EMPREENDIMENTOS MOBILIÁRIOS S/A. **Resultados 3t2012.** Rio de Janeiro, 07 out. 2012. Disponível em <http://www.multiplan.com.br/ri/>. Acesso em 20 out. 2012.

PADILHA, Valquíria. **SHOPPING CENTER – a catedral das mercadorias.** São Paulo: Biotempo, 2006

PETROS. Disponível em <<http://www.petros.com.br>>. Acesso em 02/12/2012.

PINTAUDI, Silvana Maria, “**Shopping Centers: Espaço, Cultura e Modernidade nas cidades brasileiras**”, 1992, São Paulo, Universidade Estadual Paulista.

PREVI. Disponível em <<http://www.previ.com.br>>. Acesso em 01/12/2012.

SEBRAE: banco de dados. Disponível em: <<http://www.comunidade.sebrae.com.br/comercio/artigos/2092.aspx>>. Acesso em 11/11/2012.

SHOPPING ARICANDUVA. Disponível em <<http://www.aricanduva.com.br>>. Acesso em 18/11/2012.

UNDERHILL, P. **Call of the Mall.** New York: Simon & Schuster, 2004

VALIA. Disponível em <<http://www.valia.com.br>>. Acesso em 01/12/2012

WILLIAMS, John. **Shopping Centers – Estratégia & Gestão**: 1ª Edição: Editora Gouvêa e Souza & MD. 2008.

ZOGBI, Edson; PREDEBON, José – **Inovação no Varejo: O que faz o lojista Criativo**, 1ª Edição, Atlas, 2005

Revista SHOPPING CENTERS, São Paulo, ABRASCE, número 164, setembro, 2011

Revista SHOPPING CENTERS, São Paulo, ABRASCE, número 173, setembro, 2012

Revista SHOPPING CENTERS, São Paulo, ABRASCE, número 174, outubro, 2012

Revista SHOPPING CENTERS, São Paulo, ABRASCE, número 175, novembro, 2012

Revista SHOPPING CENTERS, São Paulo, ABRASCE, número 176, dezembro, 2012

ANEXO 1: CLASSIFICAÇÃO DO PLANO DE MIX EM SHOPPING CENTERS

De acordo com o Plano de Mix, publicado pela Abrasce, há as definições dos ramos de varejo em Shopping Center, respeitando certos critérios adotados pela instituição.

Lojas Âncora: O enquadramento de uma operação nessa categoria se deve à área locada (normalmente mais de mil m²) e ao fluxo de pessoas que ela atrai para o Shopping Center. Podem ser operações varejistas dos seguintes segmentos: loja de departamentos; hipermercados; supermercados; construção e decoração; eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

Mega Lojas: Podem ser consideradas lojas deste gênero as especializadas em determinada linha de mercadoria, em grande escala, com ampla variedade de produtos, usando superfície de loja de 500 m² a 999 m² de ABL. Podem ser operações varejistas dos seguintes segmentos: vestuário, eletrodomésticos e eletroeletrônicos, móveis, decoração, cama mesa e banho, papelaria, informática, material de escritório, artigos esportivos, livraria e brinquedos.

Lojas- Satélite: Engloba todas as lojas que vendem itens do vestuário, acessórios, artigos do lar, telefonia fixa, telefonia celular, calçados, artigos esportivos, artigos diversos e alimentação.

Conveniência e Serviços: Enquadram-se nessa categoria as lojas prestadoras de serviços, sem que haja venda de mercadorias propriamente ditas. Inclui universidades, faculdades, ou quaisquer outras instituições de ensino e línguas. Além disso, podem ser incluídos nessa categoria serviços de venda de ingressos, monitoria infantil, imobiliárias, hotéis, farmácias, laboratórios e serviços públicos.

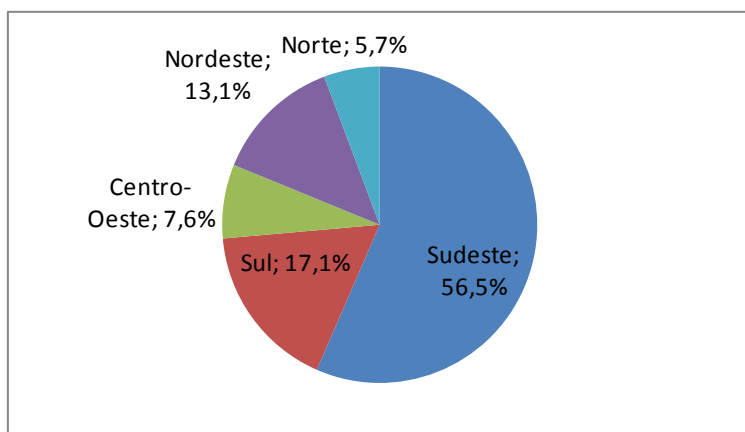
Lazer: Para a atividade de Shopping Centers, os cinemas e teatros serão sempre considerados atividades de lazer, mesmo que atraiam um grande fluxo de consumidores e ocupe uma área locável maior que mil metros quadrados. Enquadram-se também nessa categoria operações como: casa de shows, diversões, boliche, bingo, museus, espaços culturais, etc.

A cada dia, as operações de lazer fazem cada vez mais parte do universo dos Shopping Centers, em uma tendência clara de tornar o shopping um espaço para suprir variados desejos

dos consumidores, representando atualmente 3% do total de lojas. Na Região Sudeste, por exemplo, 56,5% dos empreendimentos apresentam cinemas em seu mix, por entender que esse é um desejo de lazer típico de seus frequentadores. O cinema é forma de lazer mais popular entre os empreendimentos.

Com base no Plano de mix da Abrasce, foram identificados os seguintes resultados sobre a distribuição da presença de cinemas por região nos Shopping Centers.

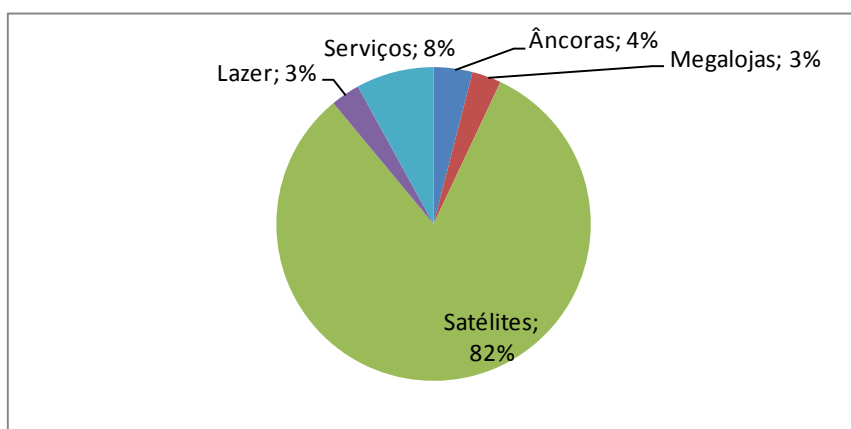
Gráfico 11: Cinemas por Região



*Fonte: Abrasce

O número total de lojas em 2011 totalizou 80.192, número 11% maior do que o de 2010, quando o total de lojas era de 71.195. A distribuição das lojas de acordo com o Plano de Mix em 2011 se deu da seguinte forma:

Gráfico 12: Tipos de Lojas de acordo com Plano de Mix



*Fonte: Abrasce